

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Odměňování zaměstnanců
Employees Rewarding

Student:	Karla Stachová
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Lucie Valečková

Ostrava 2011

„Mistopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně veškerých příloh vypracovala samostatně.”

V Ostravě, 11. května 2011

.....

Karla Stachová

Poděkování

Velice ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lucii Valečkové za její ochotu a čas, který mi věnovala při konzultacích. Také za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla k vypracování bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoretická východiska.....	2
2.1	Definice odměňování	2
2.1.1	Předpisy týkající se odměňování	4
2.1.2	Malý a střední podnik	4
2.1.3	Mzda/plat	5
2.1.4	Typy pracovního poměru.....	7
2.1.5	Řízení odměňování	7
2.2	Cíle odměňování	8
2.2.1	Definice motivace.....	9
2.3	Typy systémů odměn	10
2.3.1	Typy individuálních odměn.....	12
2.3.2	Zaměstnanecké výhody	13
2.3.3	Cafeteria systém odměňování.....	15
2.3.4	Faktory ovlivňující výši odměny	17
2.3.5	Příplatky ke mzdě	18
2.4	Typy mzdových struktur	19
2.5	Diskriminace v odměňování.....	19
2.6	Metody použité v bakalářské práci.....	20
3	Analytická část	23
3.1	Představení podniku	23
3.2	Systém odměňování pobočky operátorů	24
3.3	SWOT analýza	26
3.4	Dotazníkové šetření.....	27
3.5	Vyhodnocení dotazníku.....	28
3.6	Shrnutí výsledků dotazníku	41
4	Návrhy a doporučení	42
5	Závěr.....	45
	Seznam použité literatury.....	46
	Seznam zkratk	
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

V každém podniku, ať už je malý, střední nebo velký je potřeba řešit, jakou výši nebo formu odměny použít. Zaměstnavatel musí splnit několik povinností, které se vztahují k pracovněprávnímu vztahu.

Podnik má mnoho možností, jak zaměstnance za dobře odvedenou práci ohodnotit a odměnit. Díky tomu, že adekvátně odmění svého pracovníka, vznikají i na pracovišti lepší pracovní a mezilidské vztahy. Lidé jsou poté spokojeni a do budoucna má zaměstnavatel jistotu, že mu zaměstnanci nikam neodejdou za jinou práci.

Každá organizace je však něčím jiná, odlišná od druhé organizace. Proto i její systémy odměňování se budou lišit od odměňování v organizacích, které jim jsou například konkurencí. Proto by měl být systém odměňování vytvořen speciálně pro konkrétní organizaci, musí jí „sedět na míru“. Každá organizace je specifická svou povahou práce, lidmi, kteří v podniku pracují, finančními zdroji, se kterými organizace může pracovat a kulturou nejen uvnitř organizace, ale i v celé zemi.

V praxi se však bohužel častěji pracuje pouze s peněžními odměnami a zaměstnavatelé zapomínají na odměny spojené s výkonem. Lidé však někdy pracují v takovém tempu, že by se jejich odměny měly pohybovat na vyšší úrovni, než mají uvedeno v pracovních smlouvách. Doba se mění a zaměstnavatelé se snaží své výborné zaměstnance udržet, a proto používají stále častěji odměny, související s vyšším výkonem práce.

Systém odměňování by tak měl přilákat budoucí schopné zaměstnance, stálí pracovníci by měli být s tímto systémem plně spokojeni a měli by mu výborně rozumět a hlavně by měl pracovníky za jejich úsilí, zkušenosti a výsledky dostatečně odměňovat.

Cílem bakalářské práce bude provést analýzu systému odměňování ve vybraném podniku, zhodnotit, zda je pro podnik vhodný a pokud ne, pak navrhnout systém odměňování, který bude podniku kulturně bližší.

2 Teoretická východiska

V kapitole teoretická východiska, je hlavní pozornost věnována definicím a pojmům spojené se systémem odměňování.

2.1 Definice odměňování

Definice odměny¹:

- Odměna v užším smyslu – jde o jednorázovou nebo mimořádnou odměnu. Jde tedy o doplňkovou mzdovou formu.
- Odměna v širším smyslu – jde o hmotnou odměnu v podobě mzdy za vykonanou práci a zaměstnaneckých výhod i nehmotnou odměnu, která je zaměřena na potřeby většiny lidí a znamená různou míru jejich seberealizace, uznání, odpovědnosti, vlivu a osobního rozvoje.

Odměňování neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.²

Další formy odměny, které zde můžeme zařadit, jsou³:

- Povýšení pracovníka
- Vzdělávání pracovníka
- Pozvání na slavnostní oběd nebo večeři
- Pověřování vedení lidí
- Rozmanitá a zajímavá práce
- Dobré a přátelské vztahy na pracovišti
- Příjemný styl vedení lidí v podniku
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače apod.)

¹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6. s. 61

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press 1997, 350 s. ISBN 80-85943-51-4. s. 236.

³ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. Vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 158.

Je důležité si uvědomit, že existují i tzv. vnitřní odměny. Vnitřní odměnou rozumíme spokojenost a radost z vykonávané práce. Příjemné pocity spojené s dobře odvedenou prací nebo uznání od okolí. Člověku pak tyto odměny dopřávají pocit užitečnosti a důležitosti.

Najít však rovnováhu v odměňování, aby vyhovovala všem stranám, je problematické. Každý člověk má jiné představy díky svým nákladům na život nebo koníčkům. Všichni by samozřejmě chtěli co nejvyšší odměnu, jakou jen mohou získat. Ale zaměstnavatel nemůže všem svým pracovníkům slíbit odměnu ve stejné výši za různé práce. Je proto velmi těžké rozlišit, který pracovník si zaslouží vyšší odměnu, než mají jiní. Je potřeba určit si, na jakých principech se toto bude určovat a jak se pracovitost zaměstnanců bude vyhodnocovat. Odměňování je totiž jedním z nejdůležitějších prvků podnikání. Je vysoce nákladovou položkou, a pokud se vytvoří systém odměňování, který neodpovídá výkonům organizace, je zde problém.

Systém odměňování musí plnit řadu funkcí, kterými jsou⁴:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání ve firmě.
- Stabilizovat pracovníky, které firma potřebuje.
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, zkušenost a schopnosti.
- Přispět k dosažení konkurenceschopného postavení firmy na trhu práce.
- Být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivování, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

Při odměňování pracovníků je třeba důsledně dbát na to, aby⁵:

1. Byly dodrženy zákony, respektive lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti.
2. Byly stanoveny zásady vytváření prostředků na odměňování z hlediska jejich podílu na celkových nákladech firmy.
3. Byly stanoveny zásady pro rozdělování prostředků určených na odměňování, tzn., jaká jejich část bude věnována na základní mzdy a platy, jaká na tzv. zásluhové nebo jiné formy odměňování a jaká na zaměstnanecké výhody.

⁴ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 160.

⁵ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 163.

4. Byly stanoveny zásady růstu odměn a jeho diferenciací u jednotlivých kategorií pracovníků.
5. Byly stanoveny zásady umožňující vyjednávat s jedincem či skupinami pracovníků o odchylkách od stanovených tarifů či od stanovené struktury odměn.

2.1.1 Předpisy týkající se odměňování

Problematika odměňování je upravena následujícím právním předpisy⁶:

- Základním právním předpisem, který se zabývá systémem odměňování, je Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě ve ztíženém pracovním prostředí.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů.
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě.
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.⁷
- Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů.
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.⁸

2.1.2 Malý a střední podnik

Bakalářská práce se bude zabývat firmou, kterou je z hlediska počtu pracovníků možno zařadit mezi podniky středně velké. Existuje však mnoho různých rozdělení.

Podle doporučení komise EU lze firmy klasifikovat takto⁹:

- Mikrofirma – do 10 zaměstnanců, roční obrát 2 mil. EUR, aktiva do 2 mil. EUR
- Malá firma – do 50 zaměstnanců, roční obrát do 10 mil. EUR, aktiva do 10 mil. EUR

⁶ Odměňování – právní předpisy [online]. Dostupný z [www](http://osz.cmkos.cz/CZ/Odmenovani/predpisy.html) [cit. 2011-0408] <<http://osz.cmkos.cz/CZ/Odmenovani/predpisy.html>>.

⁷ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 9.

⁸ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 9.

⁹ VEBER, J., SRBOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN-978-80-247-2409-6. s. 19.

- Střední firma – do 250 zaměstnanců, roční obrát do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR

Podniky lze členit i podle České správy sociálního zabezpečení, která firmy dělí takto¹⁰:

- Malá organizace – do 25 zaměstnanců
- Organizace – s 25 a více zaměstnanci

Rozhodujícím kritériem je tedy počet zaměstnanců. Po shrnutí všech kritérií tedy podle počtu pracovníků dělíme podniky do 4 kategorií, kterými jsou¹¹:

- Mikrofirma – 1 - 9 pracovníků
- Malá firma – 10 - 49 pracovníků
- Střední firma – 50 – 249 pracovníků
- Velká firma – 250 a více pracovníků

2.1.3 Mzda/plat

- Mzdou rozumíme odměňování za vykonanou práci. Mzda je peněžité plnění, které slouží k ocenění práce vykonané zaměstnancem v pracovním poměru k zaměstnavateli. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, v pracovní smlouvě nebo v jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.¹² Pojem mzda, používáme v podnikatelské sféře.
- Plat je peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru k zaměstnavateli. Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel jednostranným opatřením (platovým výměrem) ve struktuře a výši stanovené zákoníkem práce, prováděcím nařízením vlády a v mezích těchto právních předpisů podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřním předpisem.¹³ Pojem plat se objevuje ve státní sféře.

¹⁰ VEBER, J., SRBOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN-978-80-247-2409-6. s. 20.

¹¹ VEBER, J., SRBOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN-978-80-247-2409-6. s. 20.

¹² D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty* 2008. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5. s. 96.

¹³ D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty* 2008. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5. s. 96.

Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přidělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců, a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit.¹⁴

Můžeme rozlišit mzdu reálnou nebo nominální.

- Mzda reálná představuje statky a služby, které si za ni mohu koupit.
- Nominální mzda je vyjádřena v hodnotových jednotkách, kterými jsou mince nebo bankovky.

Mzda má odlišný význam pro zaměstnance a pro zaměstnavatele. Pro zaměstnance představuje mzda prostředek k uspokojení potřeb a motivaci. Zaměstnavatel však mzdu považuje za náklad. I proto se o výši mzdy hodně vyjednává a hledá se optimum pro obě strany. Mzda se vyplácí v peněžních jednotkách nebo v naturálních. Obvyklejší forma je v peněžních jednotkách, kdy mzdu zaměstnanec dostane v hotovosti, převodem na běžný účet nebo poštovní poukázkou. Zaměstnavatel může vyplatit mzdu v naturálních jednotkách ve výjimečných případech a pouze se souhlasem pracovníka.

Také můžeme rozlišit mzdu hrubou a čistou.

- Hrubá mzda představuje mzdu bez zákonných srážek, jimiž jsou sociální a zdravotní pojištění a daň. Hrubou mzdu nalezneme v pracovních smlouvách.
- Čistou mzdu zjistíme, když od hrubé mzdy odečteme zákonné položky.

Průměrná hrubá měsíční mzda představuje podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc.¹⁵ Pro rok 2010 za 4. čtvrtletí roku činí průměrná hrubá mzda 25 803,- Kč.¹⁶

Minimální mzda je nejnižší možná částka, kterou zaměstnavatel může vyplatit při plném pracovním úvazku. Výši minimální mzdy určuje vláda v podobě Nařízení vlády o minimální mzdě a pro tento rok činí 8 000 Kč za měsíc. Základní sazba minimální mzdy je ve výši 48,10 Kč za hodinu. Pokud zaměstnanec a zaměstnavatel v pracovní smlouvě sjednali

¹⁴ BLÁHA, J.; MATEJCIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9. s. 157.

¹⁵ Český statistický úřad [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-04-07\]](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda) <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>.

¹⁶ Kurzy.cz [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-04-07\]](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/) <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>.

nižší mzdu, než je mzda minimální, je v tomto ujednání pracovní smlouva neplatná. To znamená, že zvýší – li vláda nařízením minimální mzdu, stanou se neplatnými všechna ujednání pracovních smluv, která určovala mzdu nižší, než je vládou nově stanovené minimum.¹⁷

2.1.4 Typy pracovního poměru

Typy pracovních poměrů jsou upraveny zákoníkem práce. Nejrozšířenějším typem pracovního poměru je hlavní pracovní poměr. Hlavním pracovním poměrem je obvykle myšlen pracovněprávní vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Smlouva o pracovním poměru je možno uzavřít na dobu určitou (tzn. do určitého vymezeného data) nebo na dobu neurčitou (neexistuje žádná vymezená doba pro pracovní poměr).¹⁸

Mimo hlavního pracovního poměru existuje i vedlejší pracovní poměr. Zaměstnavatel má při uzavírání smluv na výběr 2 možnosti:

- dohodu o provedení práce
- dohodu o pracovní činnosti.

Dohoda o provedení práce se uzavírá na rozsah práce, který nesmí být vyšší než 150 hodin za rok. Zde zaměstnavatel sráží pouze daň. Nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění a ani příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

Dohoda o pracovní činnosti je smlouva, kdy odvádíme daň, sociální a zdravotní pojištění i příspěvek na státní politiku zaměstnanosti. Rozsah práce však musí být nižší, než průměr poloviny stanovené týdenní pracovní doby.

2.1.5 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou. Je zaměřeno na podobu, realizaci a udržování systémů odměňování, usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných.¹⁹

Strategie odměňování je prohlášení o záměru, který definuje, co chce organizace v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti vytváření a realizace politiky, způsobu a procesu odměňování, které pomohou při dosahování jejich podnikatelských cílů a naplňování potřeb

¹⁷ FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6. s. 266.

¹⁸ Nabídka práce.com [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-04-03\]](http://www.nabidka-prace.com/rady/hlavni-pracovni-pomer) <<http://www.nabidka-prace.com/rady/hlavni-pracovni-pomer>>.

¹⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 20.

stran zainteresovaných na organizaci. Strategie odměňování je založena na pochopení potřeb organizace a jejich pracovníků a toho, jak mohou být co nejlépe uspokojovány.²⁰

Strategie odměňování může být záležitostí načrtnutou v hrubých rysech a jednoduše ukazující obecný směr, jímž by se mělo řízení odměňování ubírat. Alternativně nebo dodatečně může strategie odměňování uvádět seznam konkrétních záměrů, týkajících se jednotlivých stránek řízení odměňování.²¹

2.2 Cíle odměňování

Mezi nejdůležitější cíle odměňování patří:

- spravedlnost
- motivace

Spravedlivý systém odměňování znamená, že zaměstnanci budou cítit, že za své přínosy, které do podniku vložili, dostanou to, co jim bylo slíbeno. Odměny budou rozděleny spravedlivě podle toho, jak si je každý zaměstnanec zaslouží za svou pracovitost a vytrvalost. Pokud však odměňování nebude zaměstnance motivovat, bude to pro podnik znamenat, že ve vytvořeném systému je někde chyba. Zaměstnanci si např. mohou myslet, že za své přispění organizaci nedostávají adekvátní odměnu a proto budou nespokojeni. Jejich hnacím motorem je vždy to, když vidí, že jsou užiteční, někdo si jich váží a ví, jakou mají cenu. Proto někdy stačí i maličkost, jako je pochvala před ostatními zaměstnanci nebo prémie ke stávajícímu platu.

Spravedlivým odměňováním se také myslí žádné znevýhodňování, nebo naopak zvýhodňování určitých osob, což je diskriminace. Je tedy třeba zaručit, aby bylo se všemi osobami zacházeno stejně bez rozdílu rasy, pohlaví, náboženského vyznání, víry, zdravotního stavu, věku, apod.

Dalšími cíli řízení odměňování jsou²²:

- Odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí
- Propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků

²⁰ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 529.

²¹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 532.

²² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 20.

- Pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- Vytvářet kulturu vysokého výkonu

Cílem odměňování je tedy vytvořit proaktivní podnikatelské klima, v němž je uspokojený zaměstnanec a spokojený zákazník. Jde o budování partnerských vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem přispívajících k tomu, že zaměstnanec lépe pochopí cíle firmy. Toto odměňování tak lépe skloubí finanční úspěch organizace s přínosem jednotlivých zaměstnanců.²³

2.2.1 Definice motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobem motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínek v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.²⁴

Motivace je psychologický proces, který aktivuje naše chování a dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla ženoucí nás k uspokojení našich nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která nás vede k dosažení osobních a organizačních cílů. Je to vůle něčeho dosáhnout.²⁵

Zaměstnance nejvíce motivuje zásluhová odměna. Tento termín se používá nejvíce u odměn, které se vztahují k individuálnímu výkonu, schopnosti, přínosu nebo dovednosti.²⁶

Základem motivace je tedy uspokojování potřeb. Tomu se věnuje Maslowova pyramida, říká si jí také Maslowovova hierarchie potřeb.²⁷

Lidské potřeby jsou zde hierarchicky seřazeny podle důležitosti od nejnaléhavější až po nejméně naléhavé. Člověk tedy potřebuje odměnu zejména proto, aby uspokojil své fyziologické potřeby, jimiž jsou hlad nebo žízeň. Pokud však uspokojí tyto potřeby, posouvá se v pyramidě na vyšší místo. Tak to pokračuje až po dosažení seberealizace.

²³ BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9. s. 158.

²⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 219.

²⁵ Vedeme.cz [online]. Dostupný z www [cit. 2011-04-07]

<http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185>.

²⁶ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 287.

²⁷ Zrcadlo.blogspot [online]. Dostupný z www [cit. 2011-04-08]

<<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.

Obr. 2. 1 Maslowova hierarchie potřeb



zdroj: vlastní zpracování

Existuje také motivace charakterizována Herzbergem. Ten ji dělí na vnitřní a vnější motivaci. Pod vnitřní motivací si můžeme představit to, když lidé uvnitř sebe cítí, že v práci, kterou vykonávají, se mohou něco nového naučit, rozvíjet dále své schopnosti a mají pocit, že mají určitou pravomoc. Vnější motivací je to, co pro zaměstnance dělá podnik, aby byli motivováni. Zde můžeme zařadit hlavně odměny jako pochvalu, uznání nebo i kritika.²⁸

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejznámějšími teoriemi jsou²⁹:

- Teorie instrumentality – tvrdí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřená na obsah – zaměřuje se na obsah motivace. Jde o uspokojování potřeb a identifikaci hlavních potřeb, které ovlivňují chování.
- Teorie zaměřená na proces – zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním, cíli a vnímání spravedlnosti.

2.3 Typy systémů odměn

Odměnu můžeme rozdělit do několika částí. V odborných knihách se části odměny liší, ale základní rozdělení je na pevnou složku a pohyblivou. Pevnou složkou obvykle

²⁸ Zrcadlo.blogspot [online]. Dostupný z [www](http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html) [cit. 2011-04-08]
<<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.

²⁹ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 221.

rozumíme mzdu napsanou v pracovní smlouvě. V pracovní smlouvě je však mzda obvykle napsaná jako hrubá mzda. Což je mzda bez odečtu všech zákonných položek, jako jsou např. sociální a zdravotní pojištění. Pevnou složku mzdy tedy dělíme na mzdu úkolovou a časovou.

- Úkolovou mzdu obvykle mají dělníci, kdy jsou zaměstnanci například odměňováni podle počtu kusů vyrobených výrobků. Úkolovou mzdu můžeme rozlišit na individuální a skupinovou.
 1. Individuální úkolová mzda je zaměřena na principu, kdy si více pracující lidé zaslouží vyšší ocenění, než zaměstnanci, kteří pracují méně.
 2. Skupinovou úkolovou mzdu zaměstnavatelé využívají, když chtějí, aby pracovníci více tvořili v týmech. Úkolová mzda zaměstnance hodně motivuje k vyšším výkonům, ale díky tomu může dojít k problému, kdy vytvořená produkce bude sice vyšší, ale už nemusí být tak kvalitní.
- Časová mzda se většinou používá u zaměstnanců pracujících v kancelářích, kdy se jejich mzda odvíjí od počtu odpracovaného času. Může tak existovat časová mzda hodinová, měsíční, ale i za jiná období, jako např. za kalendářní týden nebo směnu. Tato mzda je nejpobulárnější u všech zaměstnavatelů a to hlavně díky jednoduchosti tohoto systému a snadnému výpočtu mzdy. Zde už však vedoucí nevidí, kolik toho pracovník opravdu odpracoval a musí zde proto existovat kontrola. Zaměstnance bohužel časová mzda už tolik nemotivuje k vyšším výkonům, jako mzda úkolová.

Časovou mzdu je vhodné použít zejména v případech³⁰:

1. Kdy je obtížné měřit množství a kvalitu práce
2. Kdy množství práce a tempo práce nemůže pracovník ovlivnit
3. Kdy potřeby práce není rovnoměrná (kolísá)
4. Kdy jsou důležitější charakteristiky výkonu než množství vykonané práce (např. důraz na kvalitu)

Margaret Foot uvádí také další typy systémů odměňování, než ty, které zde už byly vyjmenovány. Zařazuje mezi ně³¹:

- Měření denní práce
- Celopodnikové systémy odměňování
- Podíl na zisku

³⁰ KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 173.

³¹ FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN-80-7226-515-6. s. 282.

- Mzda odrážející výkon nebo odměňování podle výkonu
- Cafeteria systém odměňování nebo flexibilní peněžní odměna

Pohyblivá složka mzdy se určuje podle výkonu práce zaměstnance. Poměr mezi pohyblivou složkou mzdy a pevnou složkou se liší podle typu práce. U obchodních zástupců je obvykle pohyblivá složka o mnoho procent vyšší, než pevná složka. Mzdu pak například může tvořit 70% pohyblivá složka a 30% tvoří pevná složka. Díky tomu se vyvíjí na obchodní zástupce tlak a oni tak mohou ukázat, jaké jsou jejich individuální výkony.

M. Armstrong dělí celkovou odměnu do několika částí³²:

- První částí je celková odměna v peněžních jednotkách, kterou dělí na základní mzdu, zásluhovou odměnu a zaměstnanecké výhody.
- Druhou část tvoří nepeněžní odměny, kterými jsou vzdělávání a rozvoj a zkušenosti z práce.

Do zaměstnaneckých výhod můžeme zařadit dovolenou, zdravotní péči nebo penzi. Pod zkušenostmi z práce si můžeme představit rozvoj kariéry, učení na pracovišti nebo vzdělávání a výcvik.

2.3.1 Typy individuálních odměn

Zaměstnavatel může své zaměstnance odměňovat podle jeho individuality. Této odměně může říkat také individuální zásluhová odměna³³. Zásluhová odměna může být nedílně spojena se základní mzdou či platem nebo nabízena v podobě najednou vyplacených peněžních bonusů. Nejzávažnějším argumentem pro individuální zásluhové odměňování je, že ti, kteří přinášejí více, by měli být i lépe placeni. Rozlišovat můžeme odměnu podle výkonu, schopností, přínosu, dovedností nebo podle délky zaměstnání.³⁴

- Základem odměňování podle výkonu jsou přírůstky peněžní odměny, které se vztahují k dosažení dohodnutých výsledků definovaných jako úkoly nebo cíle.³⁵

³² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 42.

³³ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 286.

³⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 580.

³⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 291.

- Odměna podle schopností se rozezná díky tomu, že lidé dostávají peněžní odměny v podobě přírůstku ke své základní mzdě nebo platu podle úrovně schopností, kterou při vykonávání svých rolí demonstrují. Je to metoda placení lidí za jejich schopnost pracovat v současnosti i v budoucnosti.³⁶
- Odměna podle přínosu poskytuje základnu pro rozhodování o odměnách, které je založeno jak na posuzování výsledků práce vykonávané jedincem, tak na posuzování toho, co tento jedinec do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností ovlivňujících tyto výsledky.³⁷
- Odměna podle dovedností nabízí pracovníkům přímou vazbu mezi zvyšováním jejich peněžní odměny a dovednostmi, které získávají a efektivně využívají. Odměny se vztahují ke schopnosti pracovníka používat pro různé práce nebo úkoly širší okruh nebo vyšší úroveň dovedností.³⁸
- Odměňování podle délky zaměstnání stanovuje pevná zvýšení mzdy, obvykle každoročně přiznávaná lidem na základě nepřetržitého zaměstnání buď na jednom pracovním místě, nebo v jednom stupni struktury mzdové bodové stupnice.³⁹

2.3.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody poskytuje zaměstnavatel pracovníkům navíc k peněžní odměně a určitým způsobem zvyšují celkovou úroveň odměn. Do těchto výhod patří dovolená nebo automobil, který zaměstnanec může používat i pro soukromé účely. Také to však mohou být odměny, které se projeví v budoucnu, jako je penzijní systém nebo pojištění. Dovolená nebo odstupné jsou výhody, které podle zákona musí být poskytovány. Všechny zaměstnanecké výhody jsou pro podniky nákladné a proto je potřeba pečlivě je naplánovat a řídit. Díky těmto výhodám obvykle firma získá větší konkurenceschopnost nad podniky, které tyto výhody neposkytují. Pokud si totiž pracovník má vybrat mezi dvěma podniky, které nabízejí stejnou pracovní pozici, vždy dá přednost té, která nabízí nejen vyšší plat, ale i další zaměstnanecké benefity.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 292.

³⁷ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 294.

³⁸ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 300.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 302.

Zaměstnanecké výhody jsou obvykle zaměstnavatelem vypláceny ze sociálního fondu nebo fondu kulturních a sociálních potřeb. Fond může být tvořen např. ve výši určeného procenta z hrubých mezd vyplacených všem zaměstnancům, nebo částkou v nominálním vyjádření násobenou počtem zaměstnanců nebo absolutní částkou, apod. Tyto fondy jsou tvořeny ze zisku po zdanění. Jsou zde odkládány finanční prostředky k zabezpečování sociálních, kulturních nebo jiných obdobných potřeb zaměstnanců. Tvorba fondu je součástí rozhodnutí zaměstnavatele o nakládání se svým ziskem. Je určen bez rozdílu všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich odbornou (nebo politickou) organizovanost (nebo náboženské či ateistické přesvědčení), kariérní postavení, atd. zaměstnance (jde tedy o naplnění zásady rovnosti). O jednotlivých případech užití fondu rozhoduje zaměstnavatel tak, že postupuje podle pravidel dohodnutých v kolektivní smlouvě, popř. podle vnitřního předpisu u zaměstnavatele, u něhož odborová organizace nepůsobí.⁴⁰

Zaměstnanecké výhody můžeme rozdělit na několik druhů. Podle Armstronga můžeme tyto výhody rozdělit takto⁴¹:

- Osobní bezpečnost, která např. zahrnuje zabezpečení soukromé zdravotní péče prostřednictvím zdravotního pojištění nebo nemocenské dávky po dobu nemoci.
- Peněžní pomoc, kdy zaměstnavatel nabídne podnikovou půjčku, ale patří zde také členské příspěvky v profesních organizacích, např. ve sdružení účetních.
- Výhody osobní potřeby, kde můžeme zařadit volno z osobních důvodů, podnikové slevy, péče o děti v podnikových zařízeních (jesle, mateřská školka)
- Dovolena, kterou je minimálně 4 týdny v roce povinen podle zákona poskytovat zaměstnavatel.
- Podnikové automobily jsou pomalu největším privilegiem, jaký zaměstnanec může získat, pokud automobil může využívat i pro osobní účely. Nemusí si díky tomu kupovat nové auto a utrácet peníze za jeho údržbu nebo opravy.

Koubek zaměstnanecké výhody zařazuje do čtyř skupin⁴²:

⁴⁰ PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: SONDY, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0. s. 10.

⁴¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 383.

⁴² KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3. s. 187.

1. Výhody sociální povahy (např. důchodové připojištění hrazené zčásti nebo zcela firmou, příspěvky na rekreaci dětí, apod.).
2. Výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky, apod.).
3. Výhody mající vztah k práci (např. stravování, poskytování pracovního oděvu, vzdělávání hrazené firmou, apod.).
4. Výhody spojené s postavením ve firmě (např. firemní automobily, přidělování mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace firmy, apod.).

2.3.3 Cafeteria systém odměňování⁴³

Zaměstnanec si v rámci určeného limitu sám vybírá podle svých potřeb ty odměny, které mu vyhovují. Díky tomu, že zaměstnanec si může vybrat podle svých osobních potřeb, znamenají pro něj tyto výhody více, i když suma peněz vydaných na tento systém je celkově stejný nebo dokonce nižší, než u plošného systému. Toto není ale jedinou výhodou. Mezi vedením podniku a zaměstnanci tak vzniká užší vazba ve formě větší komunikace. Nevýhodou tohoto systému je však velká administrativní náročnost.

Existují 3 varianty, jak zaměstnanecké výhody v Cafeteria systému využít, jsou jimi bufet, jádro a blok:

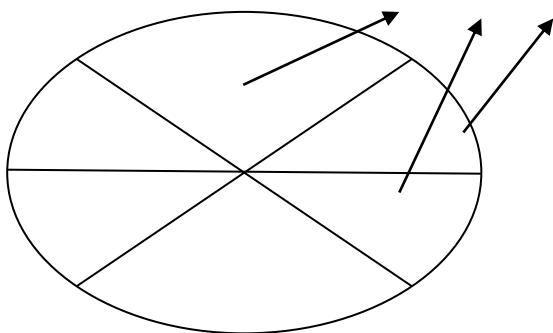
Bufet – výčet zaměstnaneckých výhod s možností si je vybrat do výše svého zaměstnaneckého účtu.⁴⁴

Obr. 2.2 systém „bufet“

Jednotlivé zaměstnanecké výhody

⁴³ Kariéra ihned [online]. Dostupný z www [cit. 2011-04-07] <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.

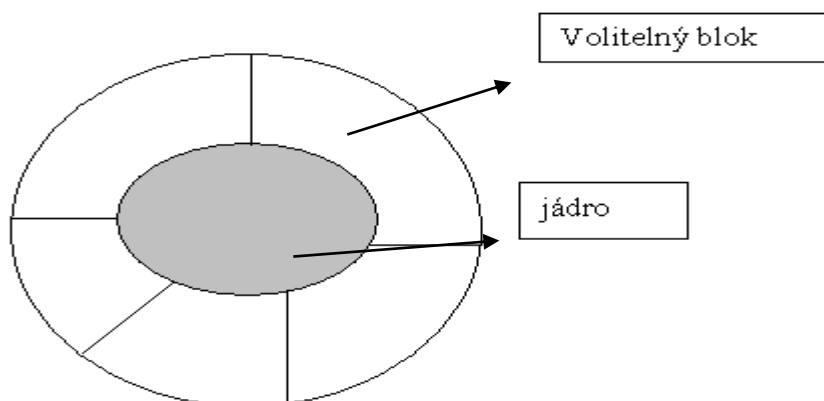
⁴⁴ HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPIKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 93.



Zdroj: vlastní zpracování dle HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 93.

Jádro – je pevně stanoveno jádro zaměstnaneckých výhod pro všechny zaměstnance a zbývající zaměstnanecké výhody jsou v nabídce.⁴⁵

Obr. 2.3 systém „jádro“



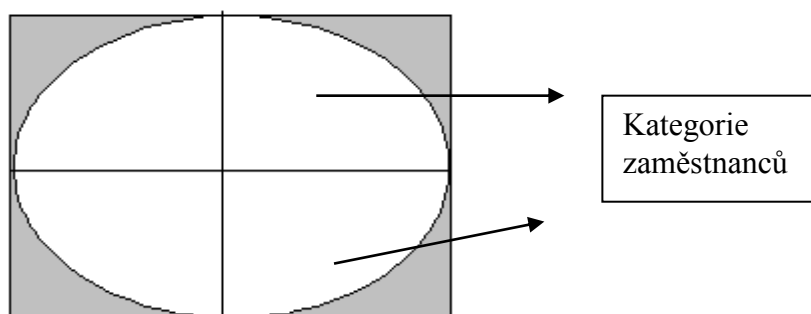
Zdroj: vlastní zpracování dle HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 93.

Blok – pro kategorie zaměstnanců – jsou nadefinované kategorie zaměstnanců, např. muži a ženy a k nim je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod.⁴⁶

⁴⁵HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 93.

⁴⁶HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 9. citováno z BLÁHA, J,

Obr. 2.4 systém „blok“



Zdroj: vlastní zpracování dle HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPÍKOVÁ, A., *Systémy odměňování v organizacích*, 1.vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6. s. 93.

2.3.4 Faktory ovlivňující výši odměny

Existují však také faktory, které ovlivňují výši odměny.

- Trh práce. Pokud je na trhu práce přebytek pracovníků, zaměstnavatelé tlačí mzdy směrem dolů a také mají velký výběr budoucích zaměstnanců a mohou si tak diktovat své podmínky. Jestliže však zaměstnavatelé potřebují nutně nové pracovníky a těch je na trhu práce málo, jde mzda prudce nahoru a podniky se o kvalifikované pracovníky perou.
- Lidský kapitál. Pod lidským kapitálem si můžeme představit znalosti, zkušenosti a vzdělávání zaměstnance. Pokud pracovník studuje, dovzdělává se a má mnoho zkušeností, očekává, že tato jeho investice v podobě času stráveného učením se něčeho nového, se mu vrátí ve vyšší mzdě. Zaměstnavatel v takovém pracovníkovi, který se chce učit něčemu novému, vidí potenciálního zaměstnance, který by v podniku mohl zvýšit produktivitu práce. Jestliže zaměstnavatel využije tzv. teorie mzdové efektivnosti, bude to znamenat, že podnik bude platit pracovníkům více peněz, než které odpovídají tržním sazbám. Je to dáno tím, že si myslí, že to povede k větší motivaci, vyššímu výkonu a bude to přitahovat kvalifikovanější uchazeče o zaměstnání.
- Typ práce, jaký zaměstnanec vykonává. Zda jde o dělnickou profesi, lékaře nebo manažera. Podle toho, jaký je obsah práce, určuje se i cena práce. Nelze poté mít stejnou výši mzdy, pokud například lékař zachraňuje lidské životy na operačním sále a dělník natírá železné konstrukce. Zde pak dále vidíme, že zde opravdu funguje teorie

lidského kapitálu. Lékař studoval několik let vysokou školu, chodil na praxe a vložil mnoho času, energie a peněz do tohoto vzdělání. Proto tedy čeká vyšší mzdu, než dělník, který vystudoval pouze učňovský obor, kde studoval 3 roky.

2.3.5 Příplatky ke mzdě

Rozlišujeme příplatky zákonné nebo ostatní⁴⁷:

- Zákonnými příplatky jsou:
 1. Příplatek za práci přesčas.
 2. Příplatek za práci ve svátek – kompenzuje zásah do osobního života.
 3. Příplatek za práci v sobotu a v neděli – kompenzuje zásah do osobního života.
 4. Příplatek za práci v noci – příplatkem se kompenzují zhoršené pracovní podmínky i zásah do osobního života zaměstnance.⁴⁸
 5. Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí – takovým prostředím je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen nejen s obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujících vlivů prostředí, ale zejména z opatření vedoucích ke snížení účinků ztěžujících vlivů nebo k jejich odstranění (např. používáním příslušných ochranných pomůcek, podřízením se režimu bezpečnostních přestávek nebo respektováním mimořádných požadavků na osobní hygienu).⁴⁹

Jestliže zaměstnanec pracuje přesčas, musí zaměstnavatel vyplatit mzdu a příplatek ve výši 25% průměrného výdělku nebo náhradní volno. Náhradou mzdy za svátek je poskytnutí volna, rovnající se době trvání svátku. Mzda a minimálně 10% průměrné mzdy náleží zaměstnanci, pokud pracuje v sobotu a neděli. Pokud pracuje zaměstnanec v noci, náleží mu mzda a příplatek ve výši nejméně 10% průměrného výdělku. Práci v noci je pracovní doba od 22:00 hodin do 06:00 hodin. Pokud pracovník vykonává práci ve ztíženém pracovním prostředí, pak jeho nárok za každý ztížený vliv činí nejméně 10% základní sazby minimální mzdy.

- Ostatními příplatky mohou být například odměna při dovršení 50 let věku, za splnění významného úkolu nebo financování stravování.

⁴⁷ Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-04-07\]](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB076)
<<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB076>>.

⁴⁸ D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. Abeceda personalisty 2008. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5. s. 115.

⁴⁹ D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. Abeceda personalisty 2008. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5. s. 116.

2.4 Typy mzdových struktur

Mzdové struktury umožňují organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivá pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn a prostor pro zvyšování peněžních odměn a poskytovat základnu, na níž lze řídit mzdové relace, naplňovat zásadu rovnosti v odměňování a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování⁵⁰.

Typy struktur⁵¹:

- Struktura úzkých stupňů – posloupnost deseti nebo více stupňů práce, zvýšení mzdy obvykle souvisí s výkonem.
- Struktura širokých stupňů – posloupnost mezi 6 – 9 stupni práce, zvýšení mzdy souvisí s přínosem a může být kontrolováno pomocí prahů nebo zón.
- Širokopásmová struktura – řada často 5 nebo 6 širokých pásem, zvýšení mzdy souvisí s přínosem a schopnostmi.
- Struktura skupin (druhů) kariéry – rozpoznává a definuje skupiny (druhy) kariéry, stejná struktura stupňů a mzdová struktura pro všechny skupiny (druhy).
- Struktura skupin (druhů) prací – oddělené struktury stupňů a mzdové struktury pro skupiny tvořené podobnými pracemi, zvýšení mzdy souvisí se schopnostmi nebo přínosem.
- Struktura mzdová bodová stupnice – řada zvyšujících se bodů pokrývajících všechny práce, zvýšení mzdy souvisí s délkou zaměstnání.⁵²

2.5 Diskriminace v odměňování

Diskriminace je odlišné, právem zakázané zacházení s lidmi ve vymezených, srovnatelných situacích na základě různé rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení víry, náboženského vyznání a světového názoru. Proto by v podniku měla existovat politika stejných příležitostí.⁵³ Tato politika by se také měla zabývat tím, do jaké míry organizace chce učinit „pozitivní kroky“ (tzv. pozitivní

⁵⁰ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 224.

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 255.

⁵² ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 256.

⁵³ Veřejný ochránce práv [online]. Dostupný z www [cit.2011-04-07] <<http://www.ochrance.cz/diskriminace/>>.

diskriminaci) k odčinění nevyváženosti ve struktuře pracovníků podle pohlaví nebo rasy nebo podle úrovně přípravy na povolání a získaných dovedností.⁵⁴

V odměňování se diskriminace nejvíce objevuje u žen. Nejrazantněji se asi rozdíl u žen a mužů objevují díky tomu, že ženy odcházejí na mateřskou dovolenou, kde pečují o děti a starají se o domácnost. Toto přerušení práce hodně ovlivňuje pracovní zkušenosti, kdy ženy mnoho zapomenou nebo se za tu dobu objeví nové věci, které neznají, a proto se je musí naučit. Muži také častěji akceptují delší cestování do zaměstnání. Když už ženy dojíždějí, obvykle to nejsou velké vzdálenosti, aby se mohly postarat o rodinu. Existují také profese, kde se koncentrace žen neobjevuje v takovém množství, jako mužů. Těmi například mohou být vojenské, policejní nebo hasičské profese. V profesích, kde je platový postup založený na odpracovaných letech, budou preferováni muži díky tomu, že je menší pravděpodobnost přerušení kariéry.⁵⁵

2.6 Metody použité v bakalářské práci

V bakalářské práci byly použity tyto metody:

1. Analýza⁵⁶

Představuje systematický rozbor získaných dat, který zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích aktivit podniku. Jde o rozložení nějakého komplexu na části. Smyslem analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Objektivně se při zpracování analýzy jedná o identifikaci slabin, které by v budoucnu mohly vést k problémům, a silných stránek, které souvisí s možným budoucím zhodnocením majetku firmy. Má samozřejmě svůj význam nejen uvnitř firmy, ale také při pohledu zvenčí.

2. Dotazník

Dotazník se používá jako nástroj pro sběr dat z různých typů průzkumů. V dotazníku nalezneme sérii otázek, které mají za cíl, získat názory od respondentů. Jiné druhy průzkumů, jako např. osobní rozhovor, telefonický rozhovor nebo pozorování, jsou dražší a data jsou

⁵⁴ ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*, 1. vyd. Praha 2007, Grada Publishing, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 143.

⁵⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2. s. 174.

⁵⁶ RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2. s. 9.

získávána s větší námahou. U dotazníkového šetření se konečná data jednodušeji zpracovávají.

Výhody dotazníku:

- Levná metoda průzkumu.
- Jednoduché zpracování a vyhodnocení.
- Jednoduché na vyplnění.
- Pro dotazované představuje nejméně dotěrnou metodu průzkumu.

Nevýhody dotazníku⁵⁷:

- Pro dotazové je snadnější vyplnit nepravdivé informace.
- Snížená komunikace s dotázaným.
- Může být obtížné získat respondenty.

Typy otázek⁵⁸:

- Otevřené – dotázaný může volně odpovědět podle svého vlastního uvážení.
- Uzavřené - dotázaný si vybere z několika variant odpovědí.
- Polouzavřené (polootvřené) – kombinace obou předchozích typů.

3. Komparace⁵⁹

Komparaci můžeme vysvětlit jako porovnávání s jinými subjekty. Kritérii hodnocení může být finanční zdraví podniku, důvěryhodnost, bonita nebo naopak tendence k bankrotu. Může se porovnávat vlastní firma s nejlepší konkurencí, resp. se vzorovou firmou.

Za nejjednodušší aplikaci komparační metody je považováno vytvoření srovnávací báze a v rámci této báze zvolit nejlépe vyhovující metodu vyhodnocení, kterými jsou např.⁶⁰:

- Metoda váženého součtu pořadí – podle dosažené hodnoty ukazatele se firmy seřadí do pořadí.
- Metoda bodovací – výsledky porovnávaných firem v jednotlivých ukazatelích jsou obodovány, kdy nejvyšší bodovací hodnota je 100.

⁵⁷ Dotazník – online [online]. Dostupný z www [cit. 2011-04-09] < <http://www.dotaznik-online.cz/> >.

⁵⁸ Dotazník – online [online]. Dostupný z www [cit. 2011-04-09] <<http://www.dotaznik-online.cz/otazky-dotazniku.htm>>.

⁵⁹ KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2. s. 165.

⁶⁰ KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2. s. 166.

- Metoda komparativní báze hodnot – pracuje s matematicky zpracovanými výsledky vzájemně srovnatelných firem, podstatou je zařazení hodnocené firmy do této báze pomocí mediánu a horního a dolního kvartilu.

4. Monitoring

Pod slovem monitoring si lze představit mapování, prozkoumávání nebo sledování. Sleduje se situace a veškeré změny, které v průběhu času mohou nastat. Monitoring je tedy proces, který se soustředí na sbírání poznatků o projektu.

5. SWOT analýza⁶¹

SWOT analýza je typem strategické analýzy, která ukazuje stav firmy z hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

- Analýza silných a slabých stránek – zaměřuje se na interní prostředí firmy a na vnitřní faktory podnikání. Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnoty firmy. Interním faktorem může být např. výkonnost pracovníků nebo efektivita logistiky.
- Analýza příležitostí a ohrožení – zaměřuje se na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Externími faktory jsou např. změna úrokových sazeb v ekonomice nebo fáze hospodářského cyklu.

Tab. 2.1 SWOT tabulka

Silné stránky podniku	Slabé stránky podniku
Příležitosti podniku	Ohrožení podniku

Zdroj: vlastní zpracování

6. Syntéza

Je spojováním poznatků získaných analytickým postupem. Jde tedy oproti analýze o opačný proces, kdy si představujeme výsledek.

⁶¹ Středoevropské centrum pro finance a management [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-04-09\]](http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analiza)
<<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analiza>>.

3 Analytická část

Ve 3. části bakalářské práce je věnována pozornost na praktickou oblast. V té bude věnována pozornost na odměňování ve vybraném podniku. Podnik si nepřeje být zveřejňován, a proto zde nebude jmenován a bude popsáno jen jeho zaměření.

3.1 Představení podniku

Podnik se zabývá prodejem a výrobou kovoobráběcích a tvářecích strojů, na trhu existuje již od roku 1993 a během několika let získal dominantní postavení na středoevropském trhu. Nyní má 208 zaměstnanců a podle Evropské komise je takovýto podnik zařazen mezi středně velké podniky. V současné době působí v 5 evropských zemích, jimiž jsou Česká republika, Polsko, Slovensko, Německo a Maďarsko. Je neustále se rozvíjejícím podnikem a v České republice má několik poboček. Hlavní pobočka se nachází v Brně, další pak nalezneme v Praze a Ostravě. V Ostravě nalezneme pobočku obchodníků a operátorů. Podnik zaměstnává pracovníky zabývající se technikou strojů až po obchodníky, kteří tyto stroje prodávají. Jelikož má každý obchodník nastavenou svou mzdovou politiku jinak, bylo mi dovoleno zabývat se výhradně ostravskou pobočkou operátorů.

Tento podnik, je, co se týče konkurence ve velmi dobré strategické pozici. Co se týče pobočky v Ostravě, má vhodnou pozici pro obchodování s Polskem, Slovenskem i Maďarskem, což dokládá i mapa v příloze (příloha č. 1). Hlavní pobočka, která se nachází v Brně, je také na velmi dobré strategické pozici, protože se nachází hned vedle dálnice D1, která je v dobrém dopravním spojení s Bratislavou, Vídní a Budapeští. V Brně nenalezneme pouze pobočku obchodníků a veškerou administrativu, ale také dvě velké výrobní haly o rozloze 5 000 m². V Praze je taktéž kromě pobočky obchodníků výrobní hala o rozloze 6 000 m². Firma však, jak se říká, nesedí na vavřínech a nezaměřuje se pouze na evropský trh. Rozhodla se totiž expandovat i do Asie, zejména do Číny a Indie. Tyto země totiž nyní mají nejvíce se rozvíjející se trh na světě.

Nezbytným krokem pro další rozvoj a expanzi podniku dál do Evropy, byl vznik call centra v roce 1998. Možná si kladete otázku, proč zrovna v Ostravě a ne v hlavní pobočce v Brně. Jak bylo vysvětleno majitelem podniku, tento krok byl proveden pouze z jednoho důvodu, čímž byly náklady. Vedení chtělo mít co nejnižší náklady na mzdy operátorů, a proto zjišťovali, kde jsou v té době na nízké úrovni. Díky tomu zjistili, že mzdy na Ostravsku jsou nižší a mohli pomoci s vysokou nezaměstnaností, která zde už delší dobu panuje. Operátoři jsou důležitou součástí chodu tohoto podniku, protože zajišťují nabídku a poptávku po

kovoobráběcích strojích pro všechny obchodníky, kteří pracují v podniku. Jejich úkolem je tedy telefonovat zákazníkům a zjišťovat, zda nemají v plánu nakoupit nebo prodat kovoobráběcí stroj. Díky tomu, že podnik už na trhu existuje mnoho let a získal si dobrou pověst na trhu, zákazníci se k němu vracejí a sami se na operátory obracejí, pokud mají zájem nabídnout nebo poptávat určitý stroj. V pobočce operátorů pracuje celkem 8 osob. Protože ve firmě neexistuje personalista, výběr zaměstnance pro svou pobočku a výši mzdy určuje vedoucí, kterou vždy odsouhlasí majitel firmy. Pokud je výše mzdy podle majitele příliš vysoká, hledá se kompromis. Veškerá pravomoc je na vedoucím, který se zodpovídá majiteli podniku.

Personální rozložení v pobočce operátorů:

- 1 vedoucí
- 1 asistentka
- 6 operátorů

Protože se podnik nezaměřuje pouze na český trh, ale prodává a nabízí své stroje také do zahraničí, jsou operátoři rozděleni do 4 kategorií.

- Operátor pro Českou republiku – pro všechny obchodníky pracující na území České republiky, tzn. jak pro obchodníky z Ostravy, Brna a Prahy. Pro všechny tyto obchodníky v pobočce operátorů pracují 3 operátoři.
- Operátor pro Slovensko – pro 1 obchodníka z Brna obtelefonovává zákazníky 1 operátor.
- Operátor pro Polsko – pro 2 obchodníky z Ostravy, kde veškerou telefonickou komunikaci s polskou stranou vyřizuje 1 operátor.
- Operátor pro Maďarsko – pro 1 obchodníka z Brna v pobočce call centra pracuje 1 operátor.

3.2 Systém odměňování pobočky operátorů

Tab. 3.1 Odměňování v pobočce operátorů

Pracovní pozice	Základní hrubá mzda	Mzda po 3 měsících
Operátor	13500,- Kč	15 000,- Kč
Asistentka	21 000,- Kč	24 000,- Kč
Vedoucí	27 000,- Kč	30 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná mzda podle Českého statistického úřadu ve 4. čtvrtletí roku 2010 činila 25 803,- Kč.⁶²

Operátoři vedle základní mzdy pobírají i prémie. Pokud operátor nalezne nového zákazníka, se kterým podnik uzavře smlouvu o dodávce stroje, dostane k základní mzdě i jednorázovou prémii.

- Zákazník, který kupuje nebo prodává starý kovoobráběcí stroj – prémie pro operátora činí 3 000,- Kč.
- Zákazník kupující nebo prodávající nový kovoobráběcí stroj – prémie pro operátora činí 5 000,- Kč.

Pracovníci kromě základní mzdy a premií pobírají i určité zaměstnanecké výhody, kterými jsou:

- Kurz angličtiny – je poskytován všem pracovníkům v pobočce. Mají nárok na 2 hodiny angličtiny každý týden a kurz probíhá takovým způsobem, že vyučující dochází přímo na adresu pobočky.
- Pružná pracovní doba – je určena pouze pro vedoucí a asistentku. Tuto výhodu mohou využívat jen v tom případě, pokud pobočka operátorů pracuje správným způsobem a není potřeba dohledu nad operátory. Vedoucí nebo asistentka však musí být připraveni se v případě problémů dostavit na pobočku a být neustále takzvaně na telefonu.
- Odborné školení – je poskytováno všem pracovníkům v pobočce. Probíhá obvykle 2krát ročně.
- Poukázky na sport a kulturu – určeno pro všechny zaměstnance pobočky a to ve výši 1000,- Kč na sport a 500,- Kč na kulturu ročně.
- Používání notebooku i pro soukromé účely – tuto výhodu může využívat pouze vedoucí a asistentka.
- Příspěvek na penzijní připojištění – poskytováno všem pracovníkům, kteří si na penzijní připojištění přispívají minimální měsíční částkou 200,- Kč. Podnik přispívá 100,- Kč měsíčně.
- Příspěvek na životní připojištění – poskytováno všem pracovníkům, kteří si na životní připojištění přispívají minimální měsíční částkou 500,- Kč. Podnik přispívá 100,- Kč měsíčně.

⁶² Kurzy.cz [online]. Dostupný z [www \[cit. 2011-03-04\]](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/) <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>

- Víkendový teambuilding – organizuje se pravidelně 1krát ročně. Každý rok se obměňují aktivity, kterými byli kupříkladu rafting, lyžování nebo rekreace v termálních lázních. Podnik na tuto aktivitu přispívá 50%.
- Vánoční večírek – poskytováno všem zaměstnancům. Večírek se koná pravidelně v hlavní pobočce podniku v Brně, kde se setkávají všichni zaměstnanci. Podnik na tuto akci přispívá pouze rautem a poskytnutými prostory.
- Nadstandardní dovolená – v podniku je poskytováno všem zaměstnancům 25 dní dovolené, což je o 1 týden více, než je zákonná dovolená. Existuje zde však celozávodní dovolená, kdy si všichni pracovníci musí vybrat 1 týden dovolené na konci roku a dále je určen 1 týden volna na začátku srpna.

Vedení podniku a vedoucí pobočky call centra nevyužívá jen hmotné formy odměňování, ale jako formu odměňování používá i nehmotné odměny. Peněžní odměna sice pracovníky motivuje, ale pokud od vedoucího nikdy neuslyší pochvalu a uznání nebude v práci zaměstnanec nikdy 100% spokojený. Vedoucí pobočky proto dává operátorům větší samostatnost a odpovědnost za obsah vykonávané práce nebo se může pokusit určitým způsobem zlepšit pracovní podmínky v pobočce.

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se zaměřuje na analýzu silných a slabých stránek (z hlediska interního prostředí podniku) a na analýzu hrozeb a příležitostí (z hlediska externího prostředí podniku).

Tab. 3.2 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Stálí zaměstnanci	Nedostatečný marketing
Dobré pracovní vztahy mezi vedením i samotnými zaměstnanci	Veškerá rozhodovací pravomoc pouze na majiteli firmy
Vlastní webové stránky	Nemotivující systém odměňování
Stabilní podnik	Dlouhé čekací termíny na výrobu nových strojů
Výplata mezd v určených termínech	Průměrná kvalita vyrobených strojů

Záruční i pozáruční servis strojů	Nedostatečná kontrola strojů při opuštění výrobní haly k zákazníkům
Prodává stroje vlastní výroby	Nekvalitní dodavatelé
Několik velkých stálých zákazníků	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Dobrá strategická pozice uprostřed Evropy	3 – 4 konkurenční podniky
Možnost velkých zakázek od významných stálých zákazníků	Doznívající finanční krize
Možnost získání zákazníků na veletrzích, kterých se pravidelně účastní	Odchod zkušených pracovníků ke konkurenci
Rozšíření obchodních činností i mimo Evropu	Díky chybám na některých strojích ztráta dobrého jména

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Dotazníkové šetření

Pro vypracování analytické části v bakalářské práci, kde se řeší problém odměňování, bylo využito dotazníkové šetření. Díky tomuto dotazníkovému šetření se podaří zjistit, jaké mají pracovníci názory na odměňování a jak jsou spokojeni se svými mzdami. Dále bude zaměřena pozornost na to, zda v tomto podniku existují nějaké rozdíly v odměňování mezi ženami a muži.

Příklad dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali, je zobrazen v příloze (příloha č. 2). Zaměstnancům byly dotazníky osobně v pobočce předány a otázky jim byly vysvětleny, aby nedošlo k nedorozumění. Pokud měli pracovníci nějaké další otázky, ty jim byly také zodpovězeny a oni pak písemně anonymně odpovídali na otázky týkajících se odměňování. Na vyplnění dotazníku měli čas podle vlastní potřeby a nemuseli nikam spěchat. Zaměstnavatel vyšel vstříc a nechal zaměstnance tyto dotazníky vyplnit v pracovní době, kdy byli všichni na pracovišti. Vzhledem k tomuto způsobu dotazování, se zaměstnanci nemusí bát, že by díky svým odpovědím v dotazníku mohli mít problémy, co se týče práce. Mnoho zaměstnanců se totiž bojí, že by o svou práci mohli přijít a proto nejsou moc sdílní, co se týče

problematiky odměňování. Bylo je nutno ujistit, že odpovědi z dotazníků jejich zaměstnavatel neuvidí, odpovědi budou zpracovány pouze mou osobou a zaměstnavatel bude seznámen pouze s vyhodnocením těchto dotazníků.

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci call centra, čili celkem 8 osob, tzn. 100% zaměstnanců. Pracovníci odpovídali na celkem 16 otázek, které nebyly otevřené. Zaměstnanci s otázkami problémy neměli a všem otázkám rozuměli, proto se zdá, že všechny byly zodpovězeny odpovědně a podle pravdy.

3.5 Vyhodnocení dotazníku

Jak už bylo několikrát řečeno, v pobočce operátorů pracuje 8 zaměstnanců. Díky odpovědím z 1. otázky bylo také zjištěno, že je zde zaměstnáno 6 žen a 2 muži.

Věkové rozložení pracovníků je v širokém pásmu, které je v rozmezí od 18. do 54 let.

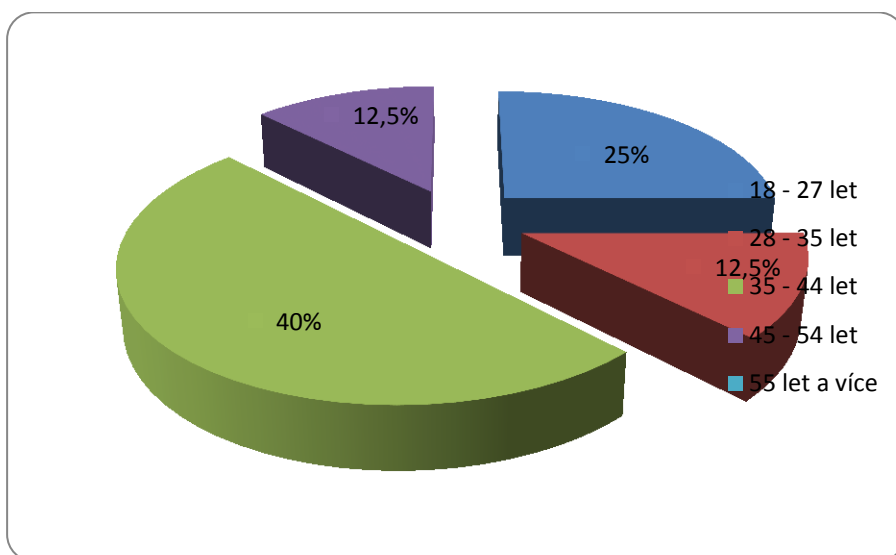
Tab. 3.3 Věkové rozložení pracovníků

Věkové rozložení	Počet pracovníků
18 - 27 let	2
28 - 35 let	1
35 - 44 let	4
45 - 54 let	1
55 let a více	0

Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Osoby, které pracují ve věkové kategorii 18 – 27 let ještě nemají dostatek zkušeností a je velmi pravděpodobné, že budou chtít vyzkoušet i jiný druh práce. Pokud si je podnik bude chtít udržet, bude se muset podílet na jejich rozvíjení a bude se muset snažit si je udržet. Ve věku 35 – 44 let, což je produktivní věk, jsou pracovníci, kteří by z předchozích zaměstnání měli mít určité zkušenosti a dovednosti a v této práci je mohou využít. Díky předcházejícím zkušenostem by se měla jejich mzda lišit od výše mzdy ve věkové kategorii 18 – 27 let. Ve věkové kategorii 45 – 54 let by pak výše mzdy měla také jako u předcházející kategorie odrážet předcházející zkušenosti ze zaměstnání.

Graf 3.1 Věk zaměstnanců (k otázce č. 2).



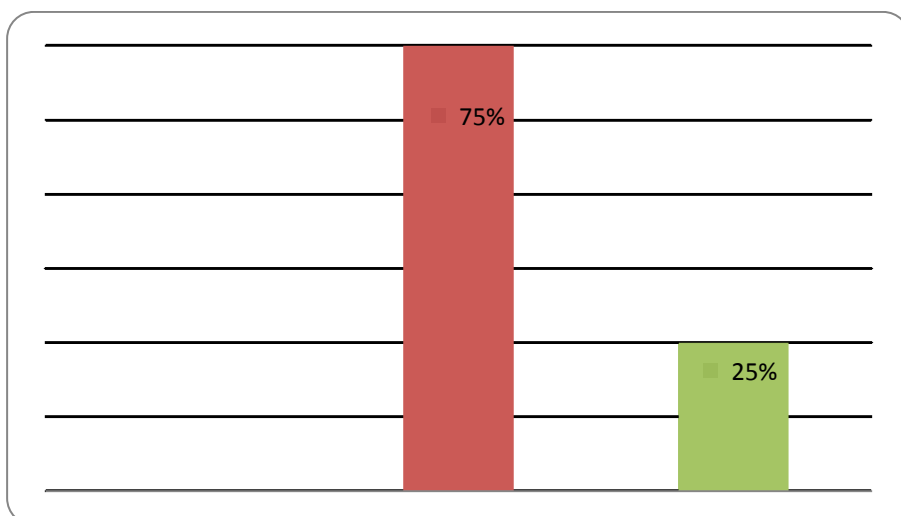
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Otázka číslo 3 zněla, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků.

- Nikdo z dotazových nemá výuční list.
- Vzdělání úplné střední s maturitou má 75% zaměstnanců, což je 6 osob.
- Vysokou školu pak vystudovalo 25%, čili 2 pracovníci.

Je velmi pravděpodobné, že vysokoškolsky vzdělané osoby v této pobočce jsou vedoucí a její asistentka. I když je v této době těžké najít vhodné zaměstnání i pro absolventy vysokých škol, je těžké uvěřit, že by pracovali na pozici operátora.

Graf 3.2 Nejvyšší dosažené vzdělání (k otázce č. 3).

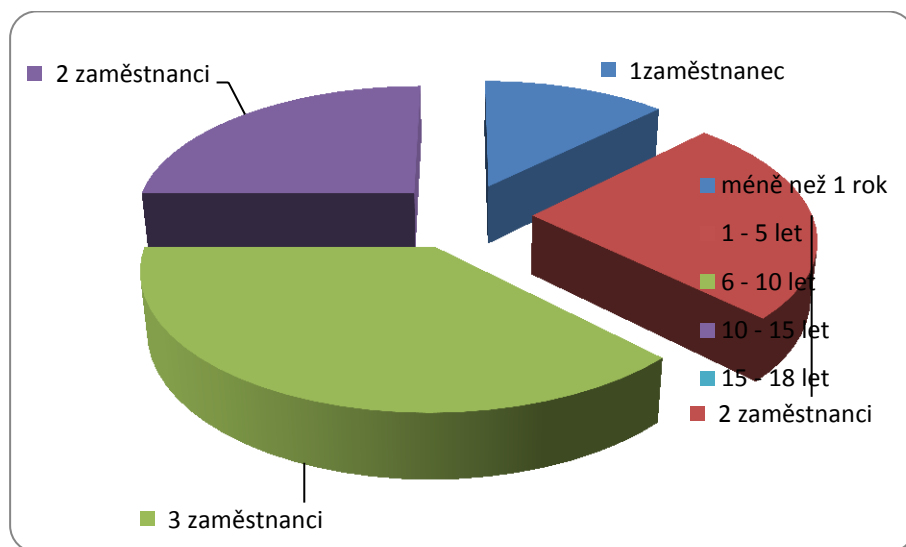


Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Další otázka, tedy otázka číslo 4 se zaměřuje na to, jak dlouho jsou pracovníci zaměstnáni v podniku. Díky této otázce je možné zjistit, jak vysoká je fluktuace zaměstnanců.

- Podnik byl založen roku 1993 a od jeho počátku vzniku v této pobočce call centra žádný z pracovníků zaměstnán nebyl.
- 25% pracovníků je zaměstnáno 10 – 15 let.
- 25% pracovníků je zde zaměstnáno 1 – 5 let.
- Největší část, tedy 37,5% je v pobočce zaměstnáno 6 – 10 let.
- Naopak pouze 12,5% zde pracuje méně než 1 rok.

Graf 3.3 Počet let strávených v podniku (k otázce č. 4).



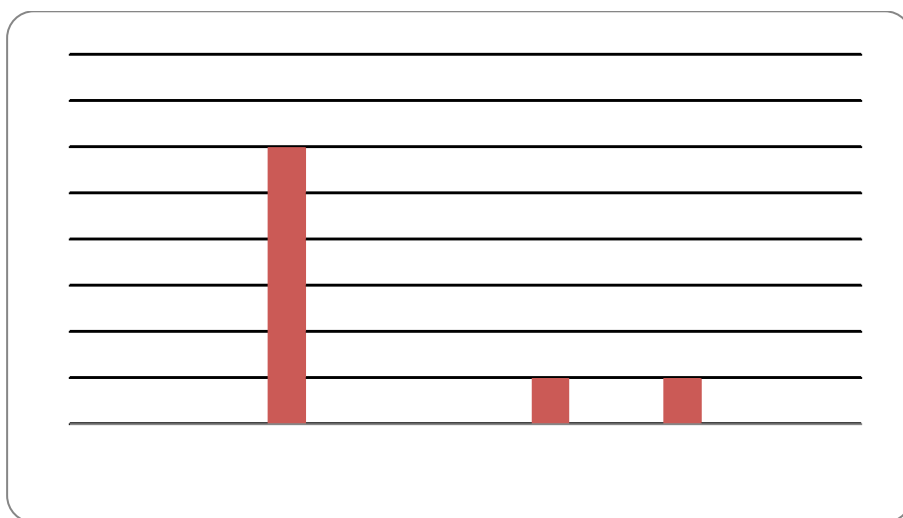
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

To nejdůležitější pro všechny pracovníky je samozřejmě výše mzdy a vše, co kolem tohoto tématu patří. Proto byly další otázky zaměřeny na tuto problematiku. Otázka č. 5 pak zněla, v jakém rozmezí se pohybuje jejich čistá mzda.

- 6 zaměstnanců, čili 75% dotázaných odpovědělo, že se jejich čistá mzda pohybuje v částkách 10 000 – 15 000,- Kč. Díky odpovědím z předcházejících otázek je pak možné se domnívat, že takovou výši mzdy za svou odvedenou práci dostávají operátoři.
- Pouze 1 osoba, čili 12,5% dotázaných dostává čistou mzdu ve výši 20 000 – 25 000,- Kč.

- Mzdu, která se pohybuje v částce 25 000 – 30 000,- Kč dostává také 1 dotazovaný, tzn. 12,5%.
- Z dotazníku také vyplynulo, že žádný zaměstnanec nedostává čistou mzdu v rozmezí 15 000 – 20 000,- Kč. Můžeme pak doufat, že by se operátoři za určitou dobu na tuto částku mohli dostat.
- Nikdo z pracovníků nepobírá mzdu činící 8 000 – 10 000,- Kč .
- Také mzdu v částce 30 000,- a více nedostává žádný dotazovaný.

Graf 3.4 Výše čisté mzdy (k otázce č. 5).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Zajímavé odpovědi byly výsledkem otázky číslo 6, která se zaměstnanců ptala na jejich spokojenost s výší mzdy. Každý člověk má jinou představu o částce, kterou dostávají na výplatní pásce a díky tomu vzniká i rozdílná spokojenost. Zaměstnanec, který je spokojený s výší své mzdy, je ve svém zaměstnání šťastný a snaží se zaměstnavateli ukázat to nejlepší, co v něm je. Proto by vedoucí měl pracovníka správně ohodnotit, aby si nemyslel, že je nedoceněný a nezačala by zde existovat možnost, že nespokojený pracovník za lepší mzdou odejde jinam.

Výsledek otázky, která zněla: Jste spokojeni s výší Vaší mzdy, byla:

- Odpověď ano zaznačilo 12,5% pracovníků.
- 37,5% dotázaných zaznačilo odpověď spíše ano.
- 25% dotázaných odpovědělo spíše ne.
- Odpověď ne zaznačilo 25% pracovníků.

Tab. 3.4 Spokojenost s výší mzdy (k otázce č. 6).

Spokojenost s výší mzdy	Počet pracovníků
ano	1
spíše ano	3
spíše ne	2
ne	2

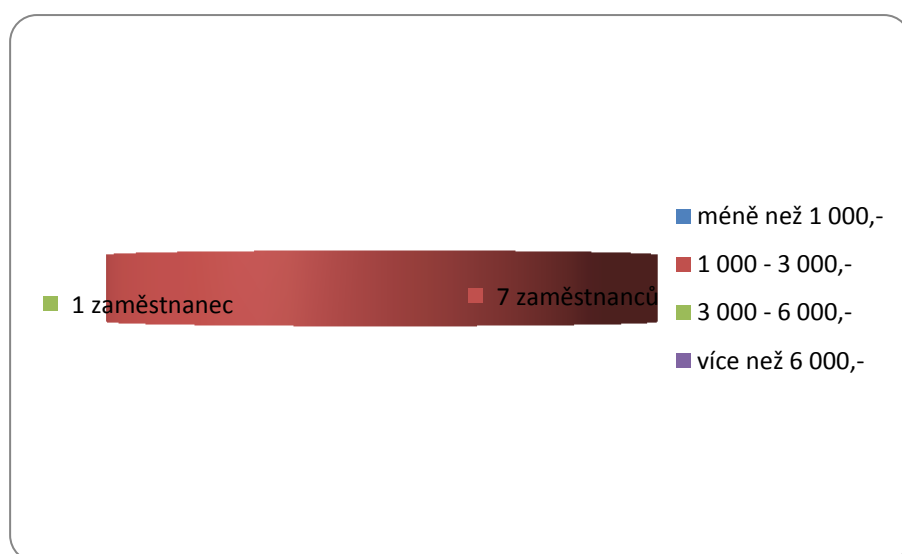
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Další otázka se zaměřovala na to, o jakou částku by si zaměstnanci představovali zvýšit mzdu.

- 7 dotazovaných, tedy 87,5% odpovědělo, že by svou mzdu chtěli mít vyšší o 1 000 – 3 000,- Kč.
- Pouze 1 dotazovaný, tzn. 12,5% odpověděl, že by svou mzdu chtěl mít vyšší o částku 3 000 – 6 000,- Kč.
- O částku menší, než 1 000,- Kč by svou mzdu nechtěl zvýšit žádný pracovník.
- Také mzdu zvýšenou o 6 000,- Kč a více by nechtěl mít nikdo z dotázaných.

Díky těmto odpovědím bylo zjištěno, že pracovníci nemají zkreslené představy o částce, která by jim měla zvýšit mzdu, a nenavrhovali přehnaně vysoké částky, které by neodpovídali jejich zařazení v podniku a tím i výši jejich mzdy.

Graf 3.5 O jakou částku by chtěli zaměstnanci zvýšit mzdu (k otázce č. 7).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

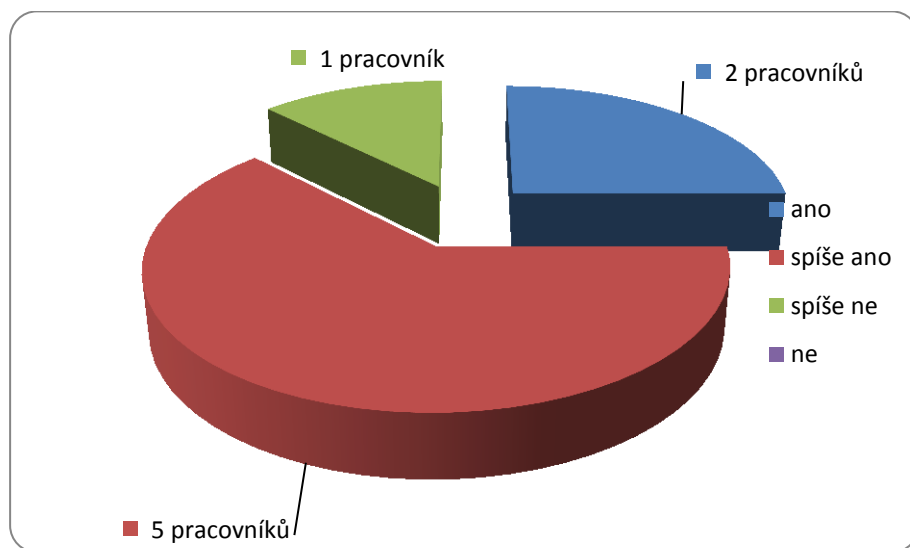
Pro každého pracovníka je důležité vědět, jestli jim zaměstnavatel nenabízí nízkou mzdu v porovnání s konkurencí. Pokud by k tomu totiž došlo, je velmi pravděpodobné, že jakmile se u konkurenčního podniku uvolní místo, odejde zaměstnanec tam. Z tohoto důvodu byla v tomto dotazníku uvedena i otázka, jestli si pracovníci myslí, že je jejich mzda na odpovídající úrovni v porovnání s výší mzdy u konkurence.

Z odpovědi na tuto otázku vyplynulo, že:

- 25% dotázaných se přiklonilo k odpovědi ano.
- 62,5% dotazovaných volilo odpověď spíše ano.
- Pouze 12,5% dotazovaných na otázku odpovědělo spíše ne.
- Odpověď ne, nezaznačil nikdo z pracovníků.

Pro podnik je tento výsledek velmi pozitivní, protože celkem 87,5% zaměstnanců z pobočky si myslí, že mzda je na odpovídající úrovni v porovnání s ostatními firmami.

Graf 3.6 Odpovídá výše mzdy v porovnání s konkurencí (k otázce č. 8).



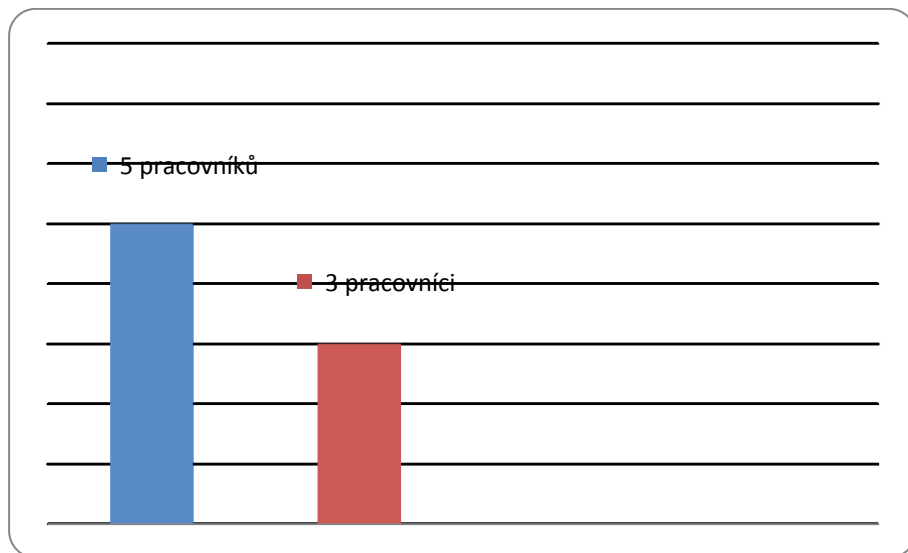
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Další otázka, která zazněla, byla taková, jestli je pro zaměstnance současný systém odměňování srozumitelný. Pro všech 100% pracovníků je tento systém srozumitelný.

- 62,5% dotazovaných na ta tuto otázku odpovědělo ano.
- Dalších 37,5% pracovníků v dotazníku zaškrtnulo odpověď spíše ano.
- Odpověď spíše ne nezaznačil nikdo z pracovníků.
- Také odpověď ne nezvolil nikdo z dotázaných.

Tento výsledek, kdy žádný zaměstnanec neodpověděl, že by systému odměňování nerozuměl, je pro podnik dobrým znamením. Je pro firmu totiž signálem, že stávající systém je pro pracovníky vytvořen správně, protože je pro ně jednoduchý a lehce srozumitelný. Systém pak splňuje jednu z hlavních podmínek správného odměňování.

Graf 3.7 Srozumitelnost systému odměňování (k otázce č. 9).



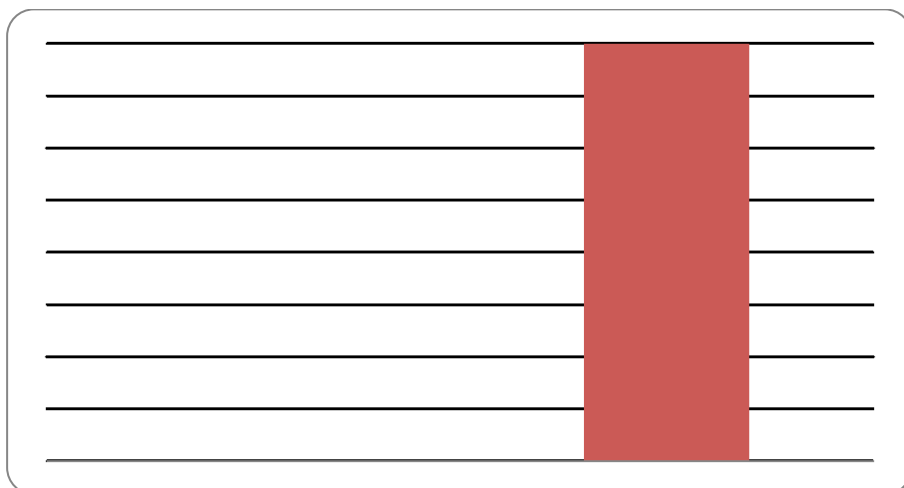
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Aby byl systém odměňování správně nastaven, měl by splňovat také jednu z dalších podmínek, což je motivace. Další otázka se proto dotazovala, je – li pro zaměstnance současný systém odměňování motivační. Odpověď byla velmi překvapivá, protože vyšla zcela jednoznačně.

Všech 8 pracovníků, tedy plných 100% na otázku odpovědělo:

- ne, že pro ně současný systém odměňování není motivační. Pokud zaměstnanec není správně motivován, pak svou práci neodvádí na 100% a může odejít za prací do podniku, kde své pracovníky motivují lépe.

Obr. 3.8 Zda je systém odměňování motivační (k otázce č. 10).



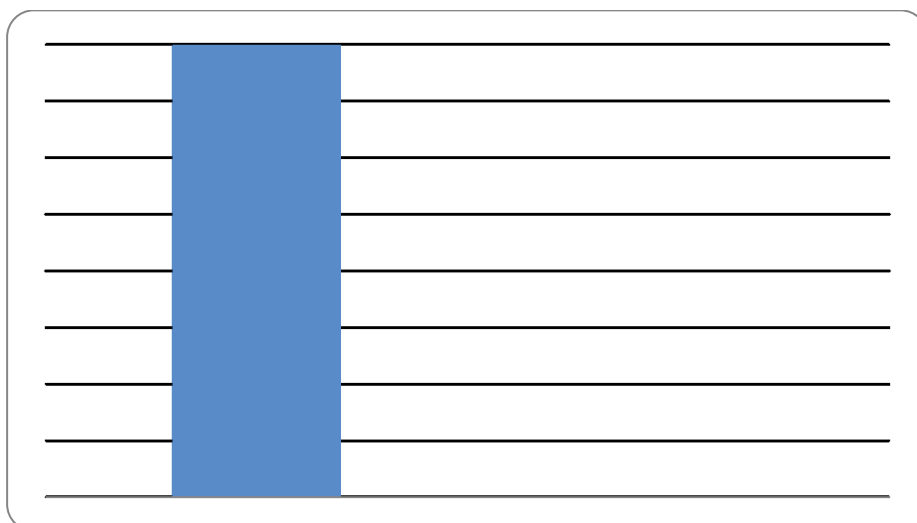
Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými by měla existovat zpětná vazba, co se týče spokojenosti pracovníků v odměňování. Další otázka tedy zněla, zda nadřízený hovoří s pracovníky o jejich spokojenosti se mzdou.

- Všech 8 pracovníků odpovědělo, že s nimi nadřízený o tomto tématu hovoří.
- Odpověď ne tedy nezvolil nikdo z dotázaných.

Pro zaměstnance je určitá zpětná vazba signálem, že v podniku nefungují pouze jako nástroj, jak získat co nejvyšší zisk, ale vedení o ně má i určitý zájem a chtějí znát jejich názory.

Graf 3.9 Zda hovoří nadřízený s podřízenými o výši mzdy (k otázce č. 11).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

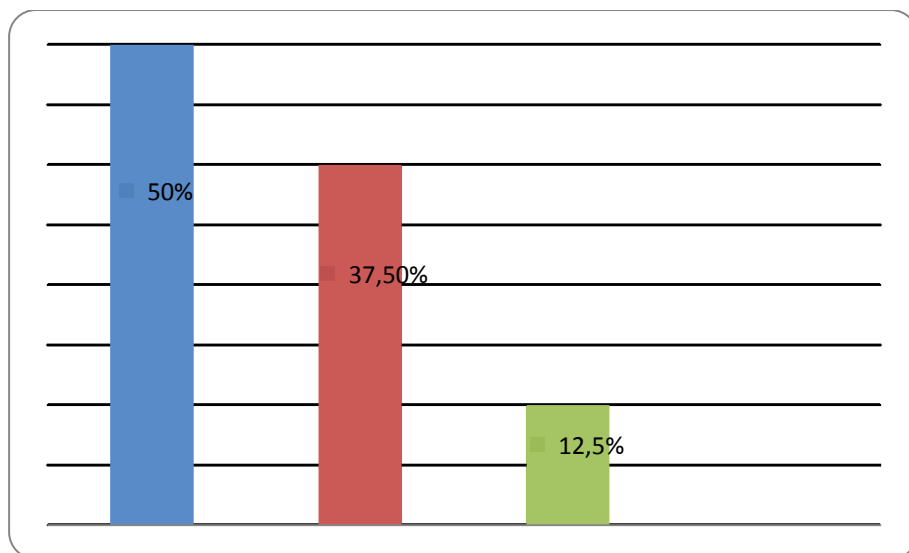
Protože všichni pracovníci odpověděli, že s nimi nadřízený o spokojenosti se mzdou hovoří, nemuseli dotazovaní odpovídat na otázku číslo 12, která zněla: „Pokud s Vámi nadřízený o Vaší spokojenosti se mzdou nemluví, chtěli byste o tomto tématu s nadřízeným hovořit?“

Pro všechny pracovníky jsou důležité nejen peněžní výhody, ale i nepeněžní. Proto se otázka číslo 13 zabývala tím, zda pracovníci dávají přednost peněžním výhodám před nepeněžními. Odpovědi zněly takto:

- 4 dotazovaní, odpověděli, že ano.
- Další 3 zaměstnanci zaznamenali odpověď spíše ano.
- 1 pracovník odpověděl, že přednost peněžním výhodám před nepeněžními spíše nedává.
- Nikdo z pracovníků nezaznačil odpověď ne.

Podle těchto odpovědí tedy 7 zaměstnanců má raději peněžní výhody před nepeněžními, což je docela pochopitelné.

Graf 3.10 Přednost peněžním výhodám před nepeněžními (k otázce č. 13).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Jak již bylo řečeno, odměňování se skládá z peněžní a nepeněžní části. Proto byla položena otázka číslo 14, která se pracovníků ptala, jaké zaměstnanecké nepeněžní výhody dostávají.

Všech 8 dotázaných, tedy 100% odpovědělo, že od svého zaměstnavatele jako nepeněžní výhodu dostávají:

- nadstandardní dovolenou.
- jiné nepeněžní výhody. Jako příklad jiných výhod lze uvést pochvalu, větší samostatnost nebo výkonnější počítač.

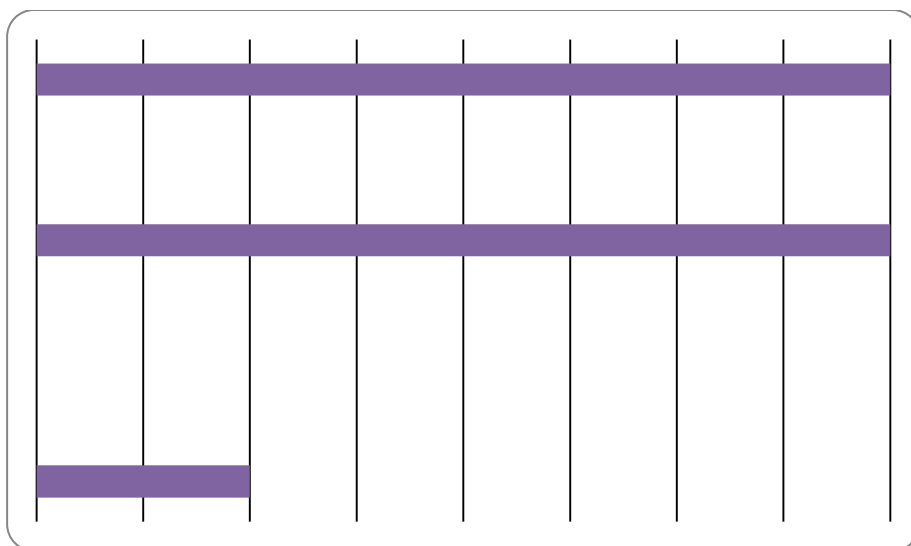
2 pracovníci, což činí 25% dotazovaných, v dotazníku zaznačili jako svou nepeněžní výhodu:

- pružnou pracovní dobu. Těmito pracovníky, kteří takovou výhodu mohou využívat, jsou vedoucí a její asistentka.

Zaměstnavatel však svým pracovníkům formou nepeněžních výhod neposkytuje:

- poradenskou činnost
- práci z domova
- využívání volna pro soukromé zařizování

Graf 3. 11 Zaměstnanecké nepeněžní výhody (k otázce č. 14).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

V předposlední otázce, tedy otázce číslo 15, byl dotaz, jaké od svého zaměstnavatele dostávají pracovníci peněžní výhody.

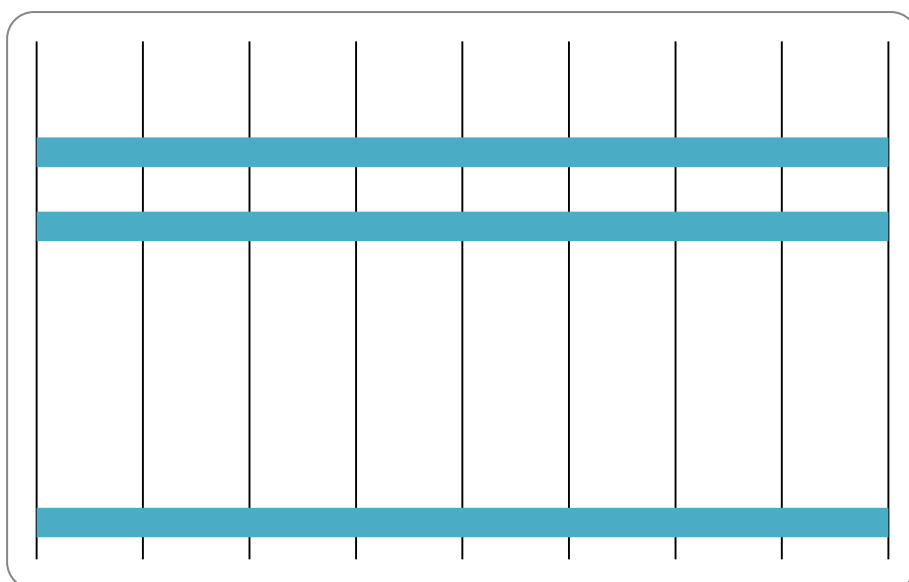
100% dotazovaných, čili 8 pracovníků call centra odpovědělo, že jim jako peněžní výhodu zaměstnavatel poskytuje:

- příspěvek na vzdělávání
- příspěvek na kulturu a sport
- příspěvek na penzijní a životní připojištění.

Vedení společnosti naopak jako výhodu neposkytuje:

- odměny při jubileu
- příspěvek na stravování
- příspěvek na dopravu a ubytování
- používání automobilu pro soukromé účely

Graf 3.12 Zaměstnanecké peněžní výhody (k otázce č. 15).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

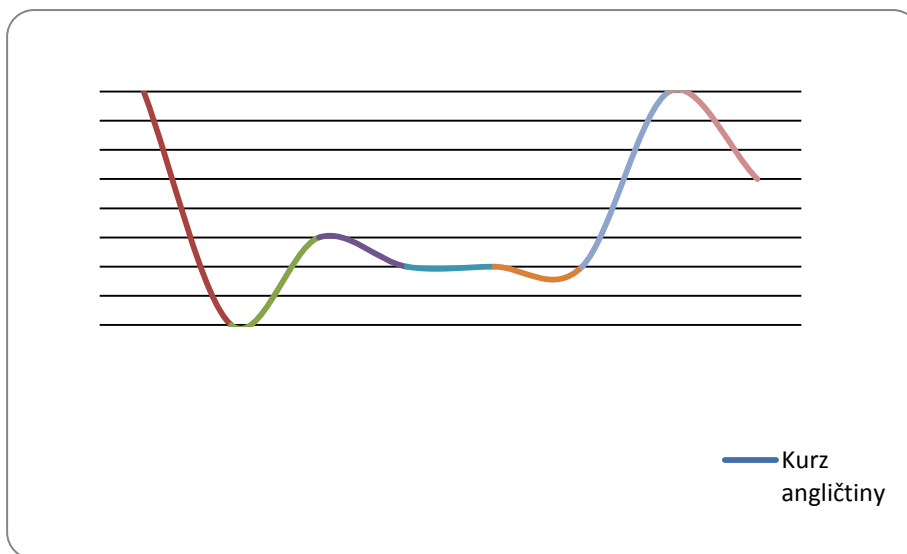
Poslední otázka se zaměřovala na zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkům poskytovány. Dotazovaní měli zaznačit míru své spokojenosti, která se projevovala tím, zda je pracovník velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen nebo velmi nespokojen s poskytovanými výhodami. Grafické znázornění ve formě grafu, shrnující tuto otázku, je doloženo v příloze (příloha č. 3).

Výhody, se kterými jsou zaměstnanci velmi spokojeni:

- 8 pracovníků (100% dotazovaných) s kurzy angličtiny.

- 8 pracovníků (100% dotazovaných) s vánočním večírkem.
- 5 pracovníků (62,5% dotazovaných) s víkendovým teambuldingem.
- 3 pracovníci (37,5% dotazovaných) s poukázkami na sport a kulturu.
- 2 pracovníci (25% dotazovaných) s používáním notebooku i k soukromým účelům.
- 2 pracovníci (25% dotazovaných) s příspěvkem na penzijní připojištění.
- 2 pracovníci (25% dotazovaných) s příspěvkem na životní připojištění.

Graf 3.13 Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými výhodami (k otázce č. 16).

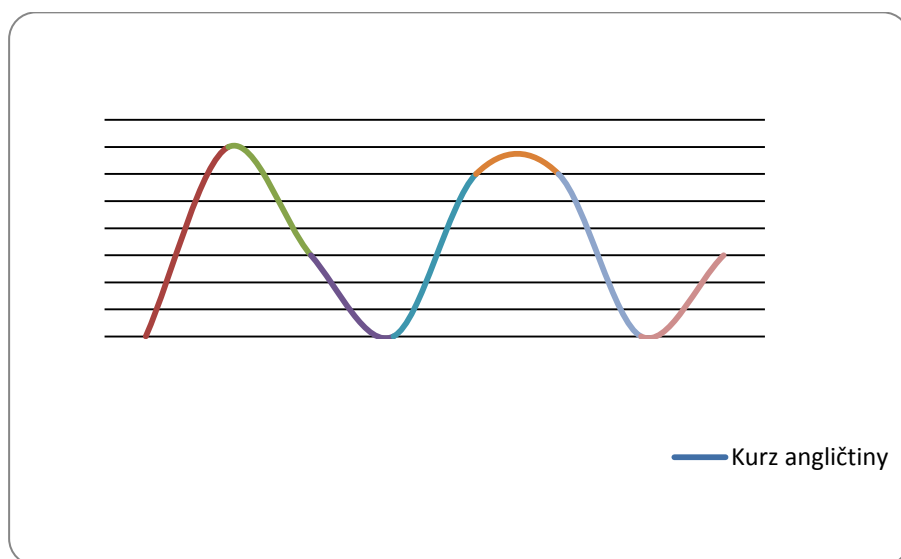


Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Spíše spokojeno je s výhodami:

- 7 pracovníků (87,5% dotazovaných) s odborným školením.
- 6 pracovníků (75% dotazovaných) s příspěvkem na penzijní připojištění a příspěvkem na životní připojištění.
- 3 pracovníci (37,5% dotazovaných) s poukázkami na sport a kulturu a s víkendovým teambuldingem.

Graf 3.14 Spíše spokojenost s poskytovanými výhodami (k otázce č. 16).

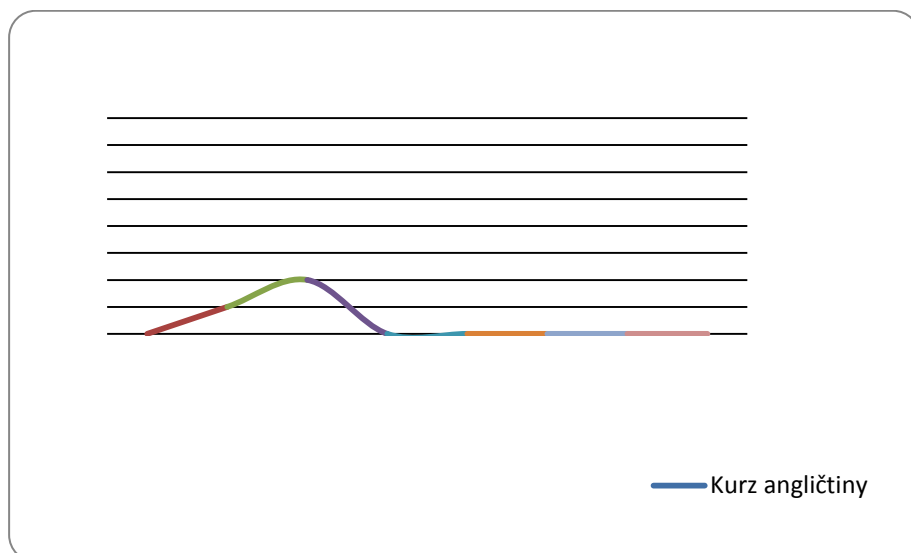


Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Výhody, se kterými jsou zaměstnanci spíše nespokojeni:

- 2 pracovníci (25% dotazovaných) s poukázkami na sport a kulturu.
- 1 pracovník (17,5% dotazovaných) s odborným školením.

Graf 3.15 Spíše nespokojenost s poskytovanými výhodami (k otázce č. 16).



Zdroj: vlastní zpracování z výsledků dotazníkového šetření

Dotazovaní měli také na výběr k zaškrtnutí odpověď, že jsou velmi nespokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Tuto odpověď ale v dotazníku nezaznačil nikdo z dotazovaných.

3.6 Shrnutí výsledků dotazníku

Pro lepší přehlednost jsou základní informace získané z dotazníkového šetření uvedeny v tomto shrnutí:

- V pobočce operátorů je zaměstnáno 8 pracovníků, z toho jich je 50% ve věku 35 – 44 let. Co se týče dosaženého vzdělání zaměstnanců, tak 75% dotázaných uvedlo vzdělání úplné střední s maturitou. 62,5% pracovníků je v podniku zaměstnáno déle než 6 let, ale nikdo z nich více než 15 let.
- Čistá mzda se pohybuje u 75% dotázaných v rozmezí 10 000 – 15 000,- Kč a pouze polovina všech pracovníků call centra je spokojena s velikostí své mzdy.
- 87,5% dotázaných by svou stávající mzdu chtělo zvýšit o 1 000 – 3 000,- Kč. Stejně procento dotázaných si myslí, že jejich výše mzdy je na odpovídající úrovni v porovnání s konkurencí.
- Pro všechny pracovníky je současný systém hodnocení srozumitelný. Naopak pro nikoho ze zaměstnanců pobočky operátorů není současný systém hodnocení motivační.
- Co se týče komunikace o spokojenosti se mzdou, která by měla být na pracovišti mezi nadřízeným a podřízeným, tak ta v tomto případě probíhá mezi všemi články.
- 87,5% dotázaných dává přednost peněžním výhodám před nepeněžními. Zaměstnavatel pracovníkům jako nepeněžní výhodu poskytuje nadstandardní dovolenou a pružnou pracovní dobu.
- U žádné zaměstnanecké výhody nebyla výrazná negativní odpověď, která by značila nespokojenost s poskytovanými výhodami. Fungovalo to spíše naopak, kdy pracovníci vyjadřovali svou spokojenost. Zaměstnanecké výhody, se kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, jsou kurz angličtiny a vánoční večírek. Spíše nespokojeno bylo pouze nízké procento s odborným školením a poukázkami na sport a kulturu.

4 Návrhy a doporučení

Pomocí dotazníkového šetření bylo možno lépe proniknout do strategie podnikového odměňování. Získaly se tak informace o tom, jak zaměstnanci na systém odměňování pohlíží a jaké by si přáli změny.

Díky těmto zjištěným informacím zde budou navrženy určité změny, které by bylo možno do budoucna použít.

- Protože v podniku neexistuje personální útvar, nebo alespoň personalista, bylo by vhodné, aby byl určitý člověk na takové místo přijat. Vedoucí by pak měl možnost věnovat se svým dalším pracovním povinnostem a výběr nového pracovníka by byl v pravomoci personalisty, který je speciálně vyškolen, aby vhodné kandidáty na neobsazené pozice našel. Vznikl by tak další mezičlánek, mezi rozhodovací pravomocí majitele firmy a vedoucím pobočky operátorů.
- U zaměstnaneckých výhod, kterými jsou příspěvek na penzijní a životní připojištění, by bylo vhodné zvýšit měsíční částku, kterou podnik přispívá zaměstnancům. Nyní se příspěvek pohybuje v částce 100,- Kč měsíčně jak u životního, tak i u penzijního připojištění. Částka 100,- měsíčně je ale zbytečně nízká, protože:
 1. Bez ohledu na to, jaká je jejich výše, je totiž tento příspěvek pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.
 2. Do 24 000,- Kč ročně je navíc osvobozen od daně z příjmů i od odvodů na zdravotním a sociálním pojištění.
- Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že pro nikoho z pracovníků call centra není současný systém hodnocení motivační. Toto je však velký problém, který je třeba vyřešit. Operátoři jsou určitým způsobem závislí na schopnostech obchodních zástupců, aby mohli k základní mzdě dostat jednorázové prémie. Proto by bylo vhodné využít sledovatelnosti telefonní aktivity operátorů a tu na konci měsíce nebo čtvrtletí zhodnotit. Ten operátor, který bude mít nejvyšší aktivitu, by pak měl dostat prémie. Aby však pro pracovníky byla prémie alespoň trochu motivující, její výše by měla být např. v minimální částce 500,- Kč.

- Další výhoda, která by pracovníky mohla motivovat, je příspěvek k životnímu jubileu nebo příspěvek za odpracované roky v podniku, protože v pobočce operátorů je zaměstnáno 50% pracovníků déle než 6 let. Pokud má podnik stálé zaměstnance, kteří zde pracují několik let, jsou už výborně zapracovaní a odvádějí tak lépe práci, než zaměstnanci, kteří jsou v podniku krátce. Je tedy možné vytvořit příspěvek za odpracované roky, který by byl vyplacen jednorázově a odměnil by tak zaměstnance za jejich víceletou věrnost.

Příspěvky mohou být vyplaceny např. takto:

Tab. 4.1, příspěvek za odpracované roky

Odpracované roky	Částka
déle než 3 roky	300,- Kč
déle než 6 let	500,- Kč
déle než 10 let	1 000,- Kč
déle než 15 let	1 500,- Kč
déle než 20 let	2 000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- Dalším řešením, jak více motivovat pracovníky, je zavést osobní hodnocení jednotlivých zaměstnanců, které by prováděl vedoucí. Vznikla by tak motivační složka mzdy, která by ukazovala, jaký je osobní přínos každého zaměstnance v pobočce.

Kritéria, podle kterých by se hodnotili zaměstnanci, např. mohou být:

- Jestli chodí pracovník včas do práce.
 - Jestli je pracovník v případě nutných okolností ochoten pracovat přesčas.
 - Dodržuje – li vnitropodnikové předpisy.
- Samozřejmostí je také zvýšit formu nehmotných odměn, protože pochválit zaměstnance firmu nic nestojí a pokud je zde možnost, majitel podniku může vedoucímu zaplatit kurz, kde se vedoucí naučí, jak správně své zaměstnance motivovat a jak je správně pochválit.

- Z dotazníkového šetření vyplynulo, že je zaměstnancům poskytováno docela široké portfolio zaměstnaneckých výhod, i přesto se však v dotazníku našly negativní odpovědi. Je to dáno tím, že má každý zaměstnanec různé potřeby, proto by bylo vhodné zamyslet se nad tím, zda nevytvořit Cafeteria systém odměňování. Je sice finančně a časově náročný, ale pokud podnik opravdu chce vyhovět všem svým pracovníkům, měl by mezi nimi provést průzkum a zjistit, jaké zaměstnanecké výhody by preferovali nejvíce. Každý pracovník je totiž osobnost se specifickými zájmy a požadavky, které potřebuje. Pro pracovníky se tento systém stane atraktivním, protože si každý pracovník může vybrat zaměstnanecké výhody podle svých potřeb.

Jako příklad lze např. vytvořit systém jádra:

Jádro:

- Kurz angličtiny
- Vánoční večírek

Volitelný blok:

- Víkendový teambulding
- Poukázky na sport a kulturu
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní připojištění

5 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo prozkoumat systém odměňování v podniku. Vytvořit dotazníkové šetření a pomocí zjištěných výsledků pak navrhnout změny nebo doporučení na zlepšení současného systému odměňování.

V kapitole teoretická východiska byla věnovaná pozornost na definice a pojmy, které jsou spojené se systémem odměňování. Tyto definice a pojmy byly vysvětleny pomocí odborné literatury a webových stránek, které se problematice odměňování věnují.

V analytické části byl představen podnik, jeho historie i předmět podnikání. Další podkapitola uváděla, jak funguje systém odměňování v pobočce operátorů. Jaké zaměstnanecké výhody jsou pracovníkům poskytovány a v jaké výši. Byla zde také vytvořena SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky podniku a také jeho příležitosti a ohrožení. Byl vytvořen dotazník a popsán postup, jakým způsobem na něho zaměstnanci odpovídali. Pomocí odpovědí z dotazníku bylo zjištěno, jaký mají pracovníci přístup k současnému systému odměňování, jak jsou spokojeni se svou stávající mzdou a zaměstnaneckými výhodami, které jim zaměstnavatel poskytuje. Byly zde i otázky zabývající se srozumitelností systému odměňování, a zda je pro pracovníky současný systém motivační.

Po prostudování výsledků, které vznikly z dotazníkového šetření, byly v části nazývající se Návrhy a doporučení navrženy rady, které by do budoucnosti mohly zlepšit stávající systém odměňování v podniku. Stávající systém je nastaven dobře, vždy je však možné udělat i něco víc pro spokojenost zaměstnanců. Proto bylo doporučeno vytvořit personální útvar, nebo alespoň přijmout personalistu. Dále zvýšit příspěvek na penzijní a životní připojištění a vytvořit např. příspěvek za odpracované roky v podniku. Majitel firmy by také mohl přemýšlet o vytvoření Cafeteria systému.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [4] D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, J. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [6] FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HORVÁTHOVÁ, P.; ČOPIKOVÁ, A. *Systémy odměňování v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA, 2007. 110 s. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [10] KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.
- [11] PELC, V. *Zaměstnanecké benefity čili sociální fond v praxi*. Praha: SONDY, 2005. 175 s. ISBN 80-86846-04-0.
- [12] PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [13] VEBER J.; SRPOVÁ J. a kolektiv. *Podnikání malé a střední firmy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [14] RŮŽIČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Havlíčkův Brod: GRADA Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.

- [15] Dotazník – online [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-09] < <http://www.dotaznik-online.cz/>>.
- [16] Odměňování – právní předpisy [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-08] <<http://osz.cmkos.cz/CZ/Odmenovani/predpisy.html>>.
- [17] Český statistický úřad [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-07] <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prumerna_mzda>.
- [18] Kurzy.cz [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-07] <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>.
- [19] Nabídka práce.com [online]. Dostupný z www [cit. 2011-03-03] <<http://www.nabidka-prace.com/rady/hlavni-pracovni-pomer>>.
- [20] Vedeme.cz [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-07] <http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=268&Itemid=185>
- [21] Zrcadlo.blogspot [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-08] <<http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html>>.
- [22] Kariéra ihned [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-07] <http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteria-zvysuje-motivaci>.
- [23] Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupný z www [cit.2011-03-07] <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB076>>.
- [24] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. Dostupný z www [cit.2011-04-09] <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [25] Veřejný ochránce práv [online]. Dostupný z www [cit.2011-04-06] <<http://www.ochrance.cz/diskriminace/>>.

Seznam zkratek

apod. - a podobně

atd. – a tak dále

č. – číslo

kč. – korun českých

m² - metr čtvereční

např. – například

obr. – obrázek

popř. – popřípadě

resp. - respektive

sb. – sbírka

tab. - tabulka

tzn. – to znamená

tzv. - takzvaně

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. května 2011

.....
Karla Stachová

Adresa trvalého pobytu studenta:

Šeříková 613, Třinec, 739 61

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Mapa umístění Ostravy v Evropě

Příloha č. 2 – Dotazník

Příloha č. 3 – Tabulka a graf ukazující spokojenost pracovníků se zaměstnaneckými výhodami